

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

QUALIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Christian da Silveira

Florianópolis, dezembro de 1999.

CHRISTIAN DA SILVEIRA

QUALIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, do Centro Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Administrador.

Orientação do Professor Blasco Borges Barcelos.

Florianópolis, dezembro de 1999.

SUMÁRIO

1. RESUMO	3
2. INTRODUÇÃO	5
3. OBJETIVOS	11
3.1. OBJETIVO GERAL	11
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4. METODOLOGIA	13
5. QUALIDADE	16
5.1. A VISÃO DE PHILIP CROSBY - OS PRESSUPOSTOS ERRÔNEOS	17
5.2. A VISÃO DE JURAN - DEFINIÇÃO DE QUALIDADE	19
5.3. A VISÃO DE TAGUCHI - ENGENHARIA DA QUALIDADE	24
5.4. A VISÃO DE PALADINI - DEFINIÇÃO DE QUALIDADE	25
6. QUALIDADE E ESTRATÉGIA COMPETITIVA	32
6.1. INOVAÇÃO COMO FONTE PARA A VANTAGEM COMPETITIVA	32

6.2. CONDIÇÕES NECESSÁRIAS A UM PAÍS PARA FOMENTAR A VANTAGEM COMPETITIVA EM SUAS EMPRESAS	35
6.3. POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS QUE INCREMENTAM A VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS	40
6.4. A IMPORTÂNCIA DA “QUALIDADE” NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA	45
6.5. QUALIDADE COMO ARMA COMPETITIVA	45
6.6. QUALIDADE COMO SOLUÇÃO ESTRATÉGICA	50
<u>7. CASOS PRÁTICOS E SEUS RESULTADOS</u>	<u>54</u>
<u>8. CONCLUSÃO</u>	<u>57</u>
<u>9. BIBLIOGRAFIA</u>	<u>59</u>

1. RESUMO

A elaboração do presente trabalho tem o escopo de observar a importância da qualidade do produto na estratégia competitiva das empresas do mundo atual, apresentando uma abordagem geral do assunto, sem a finalidade de esgotá-lo por completo.

O conteúdo deste estudo é consequência de pesquisas e análise crítica do material selecionado.

Para melhor abordagem e discussão do tema em tela o trabalho foi dividido e detalhado em 3 Capítulos:

O Primeiro Capítulo trata de identificar a metodologia utilizada para a confecção do estudo.

O Segundo, procura quebrar conceitos ultrapassados de qualidade, bem como, criar novos conceitos.

E, finalmente, no 3º Capítulo, demonstrar a qualidade como arma competitiva e como solução estratégica

Assim, é constituído o presente trabalho, que, objetiva, como estudo acadêmico, contribuir para o incentivo de maiores pesquisas relacionadas às estratégias competitivas das empresas e, demonstrar e incentivar a busca de melhores níveis de qualidade em seus produtos.

2. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, existe uma tendência mundial enforçar qualidade nos produtos, serviços, rotinas administrativas, linhas de produção. A qualidade está sendo estudada e implantada em todos os departamentos das empresas. Mas, ela não existe por si mesma.

Isto, para algumas companhias, é uma forma de alcançar maior competitividade, maximizar seus lucros, evitar desperdícios e outros objetivos. Mas, para outras, está sendo uma questão de sobrevivência. É que com a globalização das macroeconomias, isto é, todas as empresas que produzem, todas as ações que formam a economia de uma determinada região, suas demandas e ofertas, a abertura de mercados como a do bloco socialista da União Soviética, fizeram com que houvesse uma expansão nos mercados. Hoje, o público alvo não é limitado pelas fronteiras dos estados, países ou até mesmo continentes.

O Brasil está neste contexto e o governo atual tem incentivado as empresas a se modernizarem através de incentivos fiscais à importação de componentes sem similar

nacional, programas de atualização do parque tecnológico, abertura progressiva às importações de produtos que tenham similares nacionais, programa de competitividade industrial. Estes mecanismos estão fazendo com que o consumidor brasileiro esteja protegido por lei, encontrando uma gama muito mais ampla de produtos.

Este novo cenário faz com que, por um lado o mercado brasileiro se torne mais exigente, conhecendo os seus direitos, alguns defendidos pelo Estado. Por outro lado, as empresas brasileiras estão encontrando competidores diferentes, que antes não tinham a possibilidade de colocar seus produtos no Brasil. Isto leva a uma busca de diferenciais para poder se manter no mercado. O aprimoramento da qualidade pode ser uma forma de melhorar o preço/desempenho. É necessário que essas empresas façam algo em relação à qualidade para manter o mercado brasileiro já conquistado antes da nova política de abertura, e ainda conquistar novos mercados em outros países, para não ficar a mercê das flutuações da economia de um país em desenvolvimento, e, com sucessivos planos econômicos.

Além disso, a empresa precisa constantemente estar revendo suas estratégias de produtos, buscar a inovação,

já que o avanço tecnológico impele a novas facilidades, rever sua segmentação de mercado, inclusive até, rever seu conceito do negócio, o que pode mudar significativamente a operação da empresa para fazer face a sua concorrência, ou superar um ciclo de negócio que está na fase de maturidade, tendendo ao declínio.

No caso de concorrência, normalmente as empresas apoiam-se em duas linhas de ação básicas: a de concorrência por preço e concorrência por produto.

A concorrência por preço é muito difícil de se manter, pois produtos homogêneos tendem a ter o mesmo custo, muito embora com a globalização, se teria a facilidade de fabricar em países diferentes, buscando por exemplo onde a mão-de-obra é mais barata para diminuir o custo. Mas, via de regra, as empresas, dentro da competição por preço, são levadas a sacrificar demasiadamente seu lucro por unidade para ganhar em escala, e isto pode levar a um ciclo perigoso. É o que ocorreu com empresas aéreas no ano de 1991. Com a recessão brasileira, as viagens pagas por empresas foram cortadas, e os particulares também estavam sem condições financeiras. Então, as empresas aéreas entraram em uma roda de promoções e descontos sendo que as viagens se tornaram

quase que impraticáveis pelo nível de retorno que davam. O que se vê agora, são várias delas trabalhando no vermelho.

Steidl (1983) coloca que a diferenciação por preço é inferior a diferenciação por produto em função da dificuldade do consumidor em comprar racionalmente os vários produtos disponíveis. Segundo o autor, as diferenças de qualidade tornariam o comprador insensível à concorrência entre preços, dentro de certos limites.

De outro lado, a concorrência por produto é muito mais criativa e abrange um espectro bastante grande de opções de estratégias, envolvendo diferenciações em termos de imagem, modelos, tipos, serviços adicionais, promoções, propaganda, postos de distribuição, garantias e outras. De modo geral, esta forma de se fazer concorrência é definida pela Teoria Econômica por concorrência em qualidade, porque normalmente essas mudanças, tanto na aparência, como na estrutura do produto, de alguma forma atingem a melhoria na qualidade.

Segundo José Carlos de Toledo (1987), a diferenciação de imagem eventualmente pode ser boa para o consumidor, a medida que auxilia a escolher produtos com

qualidade superior. Assim, se espera que o consumidor volte a comprar um produto com qualidade em detrimento a outro ruim.

Sherer (1970) vislumbra 3 (três) possibilidades para que sejam asseguradas as vantagens de imagem com a diferenciação: a implantação de um sistema uniforme de níveis de qualidade por produto e indústria, publicações por órgãos estatais de relatórios de avaliação da qualidade dos produtos, e por último, estímulo à organização e atuação de associações de defesa do consumidor.

No Brasil, um exemplo de aplicação da terceira possibilidade é a existência do PROCON.

Além do que o Estado pode fazer no estímulo a qualidade, sendo que esta pode ser utilizada como uma estratégia empresarial, como forma de se diferenciar os produtos.(Toledo, 1987)

Mas, todo esse esforço em busca da qualidade, como meio para atingir o plano estratégico da empresa requer esforços que provavelmente apresentarão resultados práticos somente a médio ou longo prazo. Portanto, assegura uma posição vantajosa para quem está investindo por mais tempo.

Porém, este processo não se encerra, pois os concorrentes certamente virão atrás de quem teve a iniciativa, e terão iniciativas parecidas ou diversas que introduzirão a nova exteriorização da qualidade nos seus produtos. Certamente este é um círculo virtuoso do ponto de vista do consumidor.

Para entender esse processo, no decorrer do trabalho, procura-se explorar os conceitos de qualidade e suas implicações na competição empresarial.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Avaliar a postura das empresas ante a importância da qualidade do produto na estratégia competitiva adotada por elas.

3.2. Objetivos Específicos

- Levantar as diferentes abordagens de qualidade apresentadas pelos principais autores da área.
- Verificar quais fatores são considerados relevantes nas estratégias competitivas adotadas pelas empresas.
- Identificar a postura das empresas frente à qualidade do produto, relacionada com os demais fatores das estratégias competitivas adotadas.

- Apresentar casos práticos de aplicação de qualidade e os benefícios atingidos.

4. METODOLOGIA

A metodologia é o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados em cada etapa de desenvolvimento do trabalho.

Segundo Lakatos & Marconi (1990, p. 82): “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

Com base neste conceito, considera-se a pesquisa exploratória descritiva, a mais adequada para a realização deste trabalho, por ser a de maior abrangência no tocante ao número de informações.

O estudo exploratório descritivo busca um maior aprimoramento e, maiores conhecimentos da área a ser estudada, proporcionando assim, uma maior familiaridade com o tema.

O objetivo dos estudos exploratórios é o aprimoramento de idéias suscetíveis da descoberta de intuições, permitindo ao investigador aumentar sua experiência sobre o tema abordado. O planejamento no estudo exploratório, é flexível, permitindo assim diversas considerações inerentes ao problema, objeto do estudo.

“É um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim” Galliano (1979, p.06).

Todo trabalho científico deve ser elaborado com base em métodos e técnicas que visam segurança e economia de tempo. Assim “(...) a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema em perspectiva” Mattar (1993, p.84).

O mesmo Mattar (1993, p.84) diz: “no começo da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do investigador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes” ressaltando a utilidade deste método de pesquisa exploratória.

Segundo Boyd (1978, p.129), “o objetivo de um estudo exploratório é descobrir idéias e relações novas (...)”, mostrando que este tipo de pesquisa embora não possua um projeto formal de estudo, abrange um grande número de métodos.

5. QUALIDADE

Intuitivamente, todos temos um conceito do que é qualidade. Possuímos um padrão definido na nossa cabeça sobre as coisas que pretendemos comprar. Na verdade, isso está muito ligado a expectativa que criamos em torno do bem ou serviço que desejamos.

Mas, para aplicação de qualidade numa empresa é preciso que o conceito seja único para todos. A princípio parece que qualidade é muito empírico, e não se consegue definir e medir. Mas isto pode não ser verdade. Neste caso, precisamos quebrar os conceitos que, erroneamente, se tem de qualidade, para chegar a uma definição não empírica, formada pela nossa vivência, mas algo científico e único para que toda a empresa, possa trabalhar em um esforço comum para atingir o objetivo da qualidade.

Esse é o raciocínio deste trabalho: primeiramente procura-se romper conceitos errôneos, para depois chegar-se aos conceitos aplicáveis na busca do sucesso empresarial.

À seguir as visões dos vários autores.

5.1. A Visão de Philip Crosby - Os Pressupostos Errôneos

Segundo Crosby (1979, p. 29) existem cinco pressupostos errôneos definidos pela maioria dos administradores. Esses pressupostos, segundo ele, são os causadores de problemas de comunicação entre quem almeja qualidade e os que efetuam as tarefas na empresa:

a) Qualidade como sendo virtude, luxo, brilho ou peso. Interpreta-se a qualidade como adjetivo, dando um sentido relativo. Como exemplo: "Qualidade de vida". Esse conceito é completamente subjetivo. O que é qualidade para alguém, pode não ser para outro.

O mais preciso seria definir qualidade como "conformidade com os requisitos", porque tem-se uma forma de se referir a itens precisamente definidos e claramente entendíveis. Desta forma, pode-se medir a "qualidade de vida" como sendo a vida que atende os requisitos pré-definidos.

b) Qualidade como intangível e portanto não pode ser mensurada. Qualidade pode ser medida pelo padrão que mais “pesa” hoje: o dinheiro. A não conformidade com os padrões definidos é a falta de qualidade do produto. Se for analisado que um produto está fora de sua definição e portanto não vai satisfazer a expectativa do cliente, então o produto deve ser rejeitado antes de ser colocado a força de vendas. Neste caso, foi gasto dinheiro para produzir e não houve o retorno da venda. Assim, pode-se mensurar a falta de qualidade, pelo desperdício com produtos não colocados no mercado.

c) O terceiro pressuposto errôneo defende a existência de uma “economia na qualidade”. Essa forma de se definir a qualidade dá uma idéia de que não é necessário economizar, e, que ter qualidade é um componente de luxo. Aí convém analisar que, qualidade se faz na origem do processo e que torna o trabalho mais barato desde o início.

d) Colocar que todos os problemas de qualidade tem origem no operariado, sobre tudo na fabricação. Essa definição está completamente distorcida, pois encontra-se problemas de qualidade em todos os departamentos da empresa. O problema é que os

administradores tendem a ser mais complacentes com a falta de qualidade de marketing ou do jurídico do que com o pessoal de fabricação.

e) O último pressuposto errôneo afirma que a qualidade é originária do Departamento de Qualidade. Infelizmente a maioria dos profissionais não se julga responsável pela qualidade, acha que o Departamento de Qualidade é pago para isso. Na verdade, o departamento pode medir, comunicar, fazer programas educacionais voltados à qualidade, mas jamais poderá executar o trabalho dos profissionais. Portanto, qualidade é gerada a partir de cada pessoa da organização.

5.2. A Visão de Juran - Definição de Qualidade

Uma vez quebrados os pressupostos errôneos que se tinha em mente, pode-se partir para as definições.

Para se poder entender completamente o raciocínio de Juran, é preciso compreender o que significam as palavras chaves que compõe a definição de qualidade, segundo o autor:

Produto consiste principalmente por bens - coisas físicas; “software” - programa de computador; e serviços - trabalho desempenhado por outra pessoa.

Características de um produto são propriedades que ele tem com a intenção de atender a certas necessidades dos clientes.

Cliente é a quem o produto se destina. Público alvo, mercado escolhido para se atuar. Em resumo é quem paga a conta.

Satisfação com o produto e satisfação do cliente são atingidos quando as características do produto respondem aos anseios, causando satisfação. Sendo que, satisfação é o ato ou efeito de prazer, estado de agrado, contentamento, corresponder ao que se deseja.

Deficiência é o que causa a insatisfação com o produto. As deficiências podem se manifestar de várias formas: através do não cumprimento dos prazos de entrega, a inoperação do bem, a aparência imperfeita, a não conformidade com a especificação.

Com as principais palavras chaves definidas, pode-se entender o que é qualidade na visão de Juran.

Qualidade, segundo Juran, é uma revolução contínua e pode ser definida como “adequação ao uso”. Dentro desse conceito, o produto **atende às necessidades dos clientes**: aumentando a satisfação com o produto, tornando o produto mais vendável, atendendo à competição, aumentando a participação no mercado, fornecendo faturamento de vendas e conseguindo preços vantajosos.

De outro lado vendo-se a qualidade como **ausência de deficiências**, temos: a redução a frequência de erros, redução do retrabalho, desperdício, falhas de campo, despesas com garantia, redução da insatisfação do cliente, redução de inspeção, testes, diminuição do tempo necessário para colocar novos produtos no mercado, ganhando tempo em competitividade por sair na frente dos concorrentes. O principal efeito reside nos custos, geralmente, mais qualidade custa menos.

Qualidade é um processo que deve ser gerenciado. Esse gerenciamento foi dividido por Juran em 3 grandes grupos, definidos como **Trilogia Juran**:

1. Planejamento da qualidade.
2. Controle da qualidade.
3. Melhoramento da qualidade.

PLANEJAMENTO DA QUALIDADE é o desenvolvimento de produtos e processos que são necessários para atender os clientes. Envolve as seguintes atividades:

1. Determinar quem são os clientes.
2. Determinar quais são as necessidades dos clientes.
3. Desenvolver características de produtos que respondam às necessidades dos clientes.
4. Desenvolver processos que sejam capazes de produzir essas características de produto.
5. Transferir os planos resultantes às forças operacionais.

CONTROLE DA QUALIDADE é o processo que está subdividido nas atividades:

1. Avaliar o desempenho da qualidade real.
2. Comparar o desempenho real com as metas de qualidade.
3. Atuar nas diferenças.

MELHORAMENTO DA QUALIDADE é o processo pelo qual se eleva o desempenho da qualidade a níveis não atingidos - é a inovação. E consiste das etapas:

1. Estabelecer a infra-estrutura necessária para assegurar um melhoramento da qualidade anual.
2. Identificar as necessidades específicas para melhoramento - os projetos de melhoramento.
3. Para cada projeto estabelecer uma equipe de projeto que tenha claramente a responsabilidade de fazer com que o projeto seja bem sucedido.
4. Fornecer os recursos, motivação e treinamento necessário às equipes para:
 - Diagnosticar as causas.
 - Estimular o estabelecimento de uma solução.
 - Estabelecer controles para manter os ganhos.

5.3. A visão de Taguchi - Engenharia da Qualidade

A visão de Taguchi (1990, p. 2) está bastante ligada a relação qualidade/preço de um produto. Segundo ele, deve haver um equilíbrio entre a perda de qualidade e o preço do produto. Para o consumidor, o preço representa uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante a vida útil do produto, ou seja, durante seu uso. A engenharia do produto tem como um dos seus objetivos a redução da perda total para o consumidor.

Taguchi analisa a qualidade do ponto de vista da sociedade e neste caso, a perda da qualidade é o prejuízo que o produto causa a esta, por perdas por mau funcionamento, efeitos prejudiciais, poluição, custos operacionais e de manutenção. Isto pode ser medido monetariamente.

Atividades necessárias para se aperfeiçoar a qualidade e a produtividade:

1. Planejamento do produto.
2. Projeto do produto.
3. Projeto do processo.
4. Produção.

5. Assistência técnica.

Um Sistema Total de Qualidade seria aquele que envolve o conceito de qualidade e o seu custo durante todas as fases do ciclo de vida do produto, desde seu planejamento até a assistência técnica. Seu objetivo é aumentar a qualidade dos produtos e o desempenho dos processos de forma a minimizar os desvios de características do produto diante de seus valores nominais e empregar de maneira econômica os recursos da empresa.

5.4. A visão de Paladini - Definição de qualidade

Outra forma de abordagem do que é qualidade é a de Paladini (1990, p. 23) que cita o trabalho de Garvim (1984), colocando 5 abordagens propostas:

1. Abordagem Transcendental: Mesmo que a qualidade não seja necessariamente subjetiva ou abstrata, a qualidade pode ser vista como algo difícil de ser fixado com precisão. Essa visão é baseada no fato da qualidade ser uma característica ou propriedade ou estado que torna um produto

aceitável. Neste caso, pode se reconhecer a qualidade de um produto, apesar de forma empírica.

Assim, segundo essa abordagem, a qualidade seria atributos físicos ou estéticos, de forma “primitivamente definida”, pela observação. Segue 2 exemplos dessa abordagem:

A qualidade não é pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas (...) Ainda que a qualidade não possa ser definida, percebe-se que ela existe. (Pirsig, 1974, p. 185).

... uma condição de excelência significando que a boa qualidade é diferente da má qualidade (...) A qualidade é atingida quando o padrão mais elevado está sendo confrontado com um outro mais, pobre e pior. (Tuchman, 1980, p. 38).

2. Abordagem Centrada no Produto: Nesta abordagem, Paladini coloca a qualidade como possível de ser medida. A qualidade tem vários elementos ou atributos do produto, assim é para comprar produtos e definir aquele como o melhor em qualidade é só verificar o que tem maior número de características melhores.

Essa abordagem é muito importante, pois é um conceito prático para qualidade, viabilizando formas de avaliação e comparação entre produtos. Esta conceituação trata de quantificar características, pressupõe-se que há um modelo, um padrão de medida da qualidade. Dessa forma, a qualidade pode ser definida em uma escala, evitando-se a forma empírica de avaliar através de opiniões, preferências ou ponto de vista.

Exemplos de definições dentro desse enfoque:

Diferenças na qualidade equivale a diferenças na qualidade de alguns elementos ou atributos desejados.
(Abbott, 1955, p. 126 e 127).

Qualidade refere-se à quantidades de atributos inestimáveis contidos em cada unidade de atributo estimado.
(Leffler, 1982, p. 956).

3. Abordagem Centrada no Valor: Esta abordagem tem como foco principal os custos de produção. Ela considera que um produto tem qualidade se seu grau de conformação for alto a um custo aceitável. Dessa forma, o

produto pode ser vendido a um preço razoável, que na verdade, é o que interessa.

O produto tem qualidade se oferecer o melhor desempenho a um preço aceitável. É o definido por bom e barato.

Esta abordagem pode produzir confusão, pois mistura dois aspectos que parecem não se relacionar. Seria o caso de na prática se conseguir imaginação, criatividade, bons desempenhos de mão-de-obra, produtividade, equipamentos e materiais agregando qualidade ao produto sem aumentar o preço.

Seguem exemplos dessa abordagem:

Qualidade é o melhor possível sob certas condições do consumidor. Estas condições são referentes ao uso real e ao preço de venda do produto. (Feigenbaun, 1961, p. 1).

Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo razoável. (Broh, 1974, p. 3).

4. Abordagem Centrada na Fabricação: Esta abordagem entende a qualidade como o nível de esforço feito a nível da fábrica para produzir o produto de forma a estar de acordo com as especificações básicas do projeto. A excelência é vista como o esforço para produzir, logo na primeira vez um produto que atende completamente suas especificações.

Desta forma, esta abordagem limita a fábrica a cumprir rigorosamente o descrito no projeto do produto, sem que seja possível discutir as especificações.

São exemplos de definições de qualidade conforme o enfoque desta abordagem:

Qualidade é o grau com que um produto específico se conforma a um projeto ou a uma especificação. (Gilmore, 1974, p. 16).

Qualidade é a conformidade do projeto às suas especificações. (Broh, 1974, p. 3).

5. Abordagem Centrada no Usuário: Esta abordagem coloca o usuário como centro, e sua satisfação como fonte de medida da qualidade de um produto. Segundo

esta abordagem, para determinar o que é qualidade, primeiramente ouvi-se o que o cliente, isto é quem vai consumir esse produto, espera dele. A partir daí, defini-se e oferece-se o produto. O produto terá mais qualidade a medida que está atendendo as necessidades do público alvo.

Neste enfoque, de nada adianta um projeto muito bem feito, um produto zero defeito, canais de distribuição maravilhosos, embalagens perfeitas se o cliente não compra porque o produto não o atende.

Um exemplo típico desta teoria é o caso da “melhor ratoeira do mundo” (Matthews, Buzzell, Levitt e Frank, 1989, p. 15), que foi uma invenção perfeita para cassar ratos, porém não levou em conta os hábitos do consumidor e por isso foi fadado ao fracasso.

Outro caso de fracasso foi o da empresa ferroviária, que dirigiu seu negócio não buscando atender as necessidades do setor de transporte (Levitt, Miopia em Marketing).

Ainda outro caso, é o do cinema, que foi ultrapassado drasticamente pela televisão por não perceber

que seu negócio era possibilitar entretenimento a seus clientes (Levitt, Miopia em Marketing).

São exemplos desta forma de abordar qualidade:

A qualidade é o grau com que um produto específico atende às necessidades de consumidores específicos. (Gilmore, 1974, p. 16).

Qualidade é adequação ao uso. (Juran, 1974, p. 2).

6. QUALIDADE E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

6.1. Inovação como Fonte para a Vantagem Competitiva

A competitividade de uma nação depende sobre maneira da capacidade de sua indústria inovar e se aperfeiçoar.

Numa análise geral, pode-se verificar que nenhuma nação será competitiva em toda ou na maioria de sua indústria. Ela obtém sucesso num segmento em particular, porque seu ambiente é mais avançado, dinâmico e desafiador.

As empresas somente adquirem vantagem competitiva inovando de várias formas, em tecnologia por exemplo. Elas descobrem novas formas de competir em velhos termos. Essas estratégias são percebidas no “design” de um produto, em um novo projeto de produção, nova estratégia de “marketing”, etc. A maioria destas inovações resultam do acúmulo de pequenos itens ao invés de um grande avanço tecnológico. Envolvem investimentos em treinamentos e na imagem da marca.

Quando atacam um segmento de mercado pouco ou não explorado, tendem a criar uma vantagem competitiva que os colocam adiante dos concorrentes alguns passos e por algum tempo.

Segundo Porter (1990, p. 63): “Nos mercados internacionais, inovações que rendem vantagens competitivas antecipam tanto as necessidades domésticas quanto as externas”.

A inovação tem um papel decisivo no ponto de vista competitivo. Ela demonstra pontos que devem ser investidos e atacados.

Algumas vezes ela significa um simples investimento em pesquisa e desenvolvimento. Na maioria dos casos, ela surge do esforço, da abertura, de um olhar no sentido certo, despido de arrogância e de noções conservadoras. A inovação dentro de uma empresa pode partir de vários pontos, de um executivo que dentro de uma velha empresa percebe novas oportunidades, à diversidade de uma nova empresa.

Para obter sucesso a inovação necessita de pressão. O medo do fracasso é mais poderoso do que a esperança da vitória.

Quando alcançada a vantagem competitiva, ela só sobrevive mediante um aperfeiçoamento rígido e constante. A tendência é que os concorrentes procurem a médio e longo prazo superar esta vantagem.

Mesmo que detenha boa fatia de mercado, e, conseqüentemente, se esteja acomodado, de uma forma ou de outra, as empresas concorrentes, procuram reverter esta situação, e, sendo que, muitas vezes, conseguem êxito.

Verifica-se que existem pré-requisitos para a manutenção da vantagem competitiva, dentre eles estão: a globalização como estratégia - a venda de produtos no mundo inteiro, com sua própria marca, divulgada através de canais de marketing; estabelecer produção em outras nações - assim tirando proveito dos salários mais baixos e das vantagens tecnológicas estrangeiras; e, por último, criar mais vantagens - colocando as atuais como obsoletas, mesmo quando elas representem vantagem perante o concorrente. Em suma, deve-se sempre buscar atualização dentro do mercado.

Com isso, percebe-se que inovação e mudança são pontos chave e interligados quando se busca alcançar vantagem, mesmo que a mudança seja um fator de difícil alcance, pois muitas empresas ainda se encontram extremamente ligadas a valores antigos, que se encontram enraizados em suas estruturas. A tendência é que a empresa venha a hostilizar informações que sugiram novos rumos, modificações ou desvio de normas.

Assim, após algumas alterações nas estratégias, e adquirindo “alguma” vantagem competitiva é comum que as empresas se tornem estagnadas, tornando-se alvo fácil para as concorrentes, que buscam alcançar esta posição de vantagem. Para que isso não ocorra a palavra chave é inovação.

6.2. Condições Necessárias a um País para Fomentar a Vantagem Competitiva em suas Empresas

Para que as empresas possam vir a desenvolver vantagens frente a seus concorrentes são necessários alguns fatores. Dentre eles, pode-se destacar 4 como principais. Estes

4 atributos essenciais a uma nação, por si só, e como conjunto, constituem o diamante da vantagem nacional, e são:

1. Fatores de Produção: a posição da empresa perante os fatores de produção, como, mão de obra, trabalho especializado, infra estrutura, fatores primários na competição de qualquer indústria.

2. Condições de demanda: a natureza da demanda.

3. Fornecedores: a existência ou não de empresas fornecedoras no país.

4. Ambiente Empresarial: quais as condições internas do país que determina as formas de organização e administração das empresas.

Esses fatores criam o ambiente onde a empresa deve aprender a competir. São pontos fundamentais onde a empresa deve se organizar, buscando uma melhor forma de competição.

Na visão de Porter (1990, p. 64), "é como se fosse o sistema com a forma de um diamante, no qual cada ponta representa os ingredientes fundamentais para o sucesso na competição internacional, a disponibilidade de recursos e

especializações necessárias à vantagem competitiva numa indústria; a informação que forma as oportunidades percebidas pelas companhias e as direções que devem tomar seus recursos e habilidades; objetivos de proprietários, administradores e indivíduos nas companhias; e o mais importante, as pressões sofridas pelas empresas para investir e inovar”.

Para as sofisticadas indústrias de economia avançada, a nação cria seus fatores de produção. Fatores básicos como mão de obra, fontes locais de matéria prima. Ao contrário do que se pensa esses fatores básicos são determinantes para criar vantagens para a empresa.

Verifica-se, portanto, que, quanto menor a quantidade de mão de obra, maior a necessidade de se especializar e criar tecnologia, inovar para superar esta deficiência, criando-se, assim, uma maior vantagem competitiva perante outras nações.

Vantagem, seria possuir mão de obra ricamente especializada, já que a de pouca especialização é facilmente substituída por tecnologia de ponta, e o investimento no aperfeiçoamento deste profissional, cria mais uma forma de

vantagem, pois a nação deterá a oferta de mão de obra especializada e conhecimento avançado no ramo.

Para inovar, a empresa deve possuir uma pressão da demanda interna que a estimule e possuir uma certa rivalidade interna.

A demanda interna tem um papel importante na aquisição da vantagem competitiva, deve ser o espelho para as necessidades do mercado global. É composta de consumidores exigentes, pressionando as empresas a investir nas inovações e com isso atingir vantagens competitivas maiores que seus concorrentes externos. Consumidores exigentes e sofisticados no mercado interno são uma vantagem da empresa sobre as outras do mercado externo. O mercado interno pode vir a criar necessidades ainda não desenvolvidas no mercado exterior, levando a empresa a atender uma fatia de mercado ainda não explorada.

Com a presença de fornecedores internos, cria-se mais uma vantagem competitiva, as empresas passam a ter um acesso fácil e rápido ao material necessário à produção. Além do que, a fácil comunicação entre fornecedores e empresas, possibilita que se possa detectar falhas antes da

linha de produção e estas possam ser superadas em um tempo mínimo necessário, além de facilitar as possibilidades de inovação, pela proximidade dos fornecedores, tanto de matéria prima como de maquinário necessário à produção. A empresa só tem a se favorecer quando seus fornecedores também atendem a demanda externa. A empresa não deve depender totalmente de fornecedores internos, deve buscar subsídios externos que venham a favorecer a produção.

Para Porter (1990, p. 66): "As empresas de um país se beneficiam, acima de tudo, quando seus fornecedores são, eles próprios, competidores globais. É absolutamente suicida para uma companhia de uma país a existência de fornecedores "cativos" dependentes de tudo da indústria doméstica e impedidas de servir rivais estrangeiros".

As formas de administração, criação e organização da empresa estão intimamente ligadas à nação. Ela tende a ter sua estrutura espelhada nos modelos administrativos e de organização da nação.

Nenhum sistema de administração é aceito universalmente. Como os países, as empresas diferem também com relação aos objetivos que desejam atingir. Esses objetivos

irão refletir as características de seus mercados de capitais e a remuneração de seus executivos de primeiro escalão.

Portanto, pode-se concluir que, a influência estagnada traz muito pouco benefício, sem aperfeiçoamento dinâmico e inovador. A competição é que cria necessidade de inovação para não se perder o mercado.

6.3. Políticas Governamentais que Incrementam a Vantagem Competitiva nas Empresas

O governo deve encorajar e até obrigar as empresas a buscarem maior competitividade. Ele tem um papel absolutamente parcial, deve transmitir e aumentar as forças que geram maior competitividade. Criar um ambiente em que as empresas possam adquirir maiores vantagens competitivas, estimulando a exigência por produtos avançados e de qualidade. É claro que na maioria dos governos isto não acontece, são poucos e até raros, os que atendem e agem desta forma. A maioria tende a querer administrar a estrutura industrial, proteger o mercado e se deixar influenciar por pressões políticas.

Deixando de ser imparcial o governo alia a si as vantagens competitivas de uma empresa, gerindo não só suas formas, mas seu grau de tempo de competitividade. Com isso, os governos asseguram benefícios que trazem vantagens a curto prazo, ao passo que, para atingir vantagem competitiva, os investimentos devem ser feitos a médio e longo prazo.

A aquisição da absoluta vantagem competitiva só é plenamente atingida a longo prazo. O real papel do governo deveria se estruturar apenas em alguns fatores perante as empresas como: encorajar mudanças, acirrar a rivalidade interna, e estimular a inovação no processo produtivo.

Segundo Porter (1990, p. 69): “As políticas econômicas que dão certo, são aquelas que criam um ambiente em que as companhias podem obter alguma vantagem competitiva e não aquelas que envolvem diretamente o governo no processo, exceto em nações cujo desenvolvimento esteja apenas começando. É um papel indireto, e não direto.”

Poucas são as políticas específicas que facilitam o aumento da vantagem competitiva de uma nação. Estas políticas estão intimamente ligadas ao processo de

aprendizagem, e tendem a criar uma mão de obra internamente especializada.

O governo deve intervir para aumentar a competitividade de forma que venha a estimular e aperfeiçoar o mercado interno. Quando o governo cria padrões rigorosos para a qualidade dos produtos, está obrigando as empresas a melhorar sua produção para atender melhor a demanda.

Quando estas regras são rigorosas e inovadoras, o governo tende a preparar a empresa para competir externamente, tirando grande vantagem da qualidade de seu produto, sendo que a empresa foi obrigada a aperfeiçoar, por pressão do governo.

Esta pressão por parte do governo, torna-se, assim, mais uma vantagem competitiva.

Quando o governo adota uma política anti-truste, está dando um grande passo rumo à inovação. O governo deve ter a liberdade de dissolver estas fusões que vem somente minar a competitividade das empresas, tanto doméstica quanto estrangeiras, que se fixam no país.

Uma forte política anti-truste, especialmente para fusões, alianças e conluíus é fundamental para a inovação.

O governo deve favorecer o ingresso no mercado tanto de empresas internas quanto externas, para estimular uma maior competitividade.

Às empresas devem ser permitidas as fusões a empresas menores, que venham a diversificar e inovar sua capacidade produtiva e competitiva.

A política comercial de uma nação deve abrir mercados, dando preferência a setores que a nação não possua uma vantagem competitiva.

As empresas devem buscar cada vez mais desafios, pois as que dão somente atenção à estabilidade, a compradores obedientes e comuns, e concorrentes preguiçosos, estão destinadas à estagnação e, conseqüentemente, à destruição. Elas têm obrigação de transformar a nação onde vivem em um trampolim para o sucesso internacional. A empresa deve se preocupar não somente em dominar o mercado interno, mas evoluir no

mercado global, adquirindo também no mercado externo maior vantagem.

A realidade competitiva do mundo atual está na liderança. É ela que irá identificar os desafios e pressões para novas mudanças, e tomará as providências necessárias para que elas venham a acontecer.

Salienta Porter (1990, p. 71) que: "Esse deve ser o objetivo para as nações e companhias: não apenas sobreviver, mas alcançar a competitividade internacional. E não só uma vez, mas continuamente".

Pode-se então afirmar que as empresas devem estar sempre prontas a abrir mão das vantagens atuais, em busca de um posicionamento cada vez melhor no mercado atual.

6.4. A Importância da “Qualidade” na Estratégia Competitiva

A cada dia que passa a melhoria da qualidade do produto vem se tornando uma arma vital para o amadurecimento e crescimento das empresas.

Pode-se verificar que se as empresas do mundo de hoje e as futuras se quiserem obter alguma vantagem, devem dar maior atenção à qualidade do produto.

Analisar-se-á alguns aspectos que contribuem para a qualidade no crescimento das empresas.

6.5. Qualidade como Arma Competitiva

Uma pesquisa efetuada pela empresa de consultoria Ernest & Young dos Estados Unidos demonstrou o aumento da importância de uma avaliação constante do impacto da qualidade sobre o desempenho das empresas.

No parecer da empresa Ernest & Young (1990, p. 105): “Um número cada vez maior de empresas já inclui os

ganhas de qualidade em seus produtos e serviços entre os fatores que mais pesam na remuneração de seus homens de comando”.

Vários fatores foram analisados, dentre eles pode-se salientar, além do impacto da qualidade sobre o desempenho das organizações e sua remuneração, considerações sobre a satisfação do cliente, valorização da concorrência no planejamento estratégico e o aprimoramento do processo produtivo.

Das empresas analisadas, são as empresas japonesas as que mais buscam a qualidade como forma de competitividade.

Na maioria das empresas do mundo, dá-se ênfase a resultados financeiros e acredita-se que qualidade é um fator secundário. A tendência é a reversão desse quadro, devido à intensificação da competição mundial, por exigência dos consumidores.

Com a globalização da economia, os consumidores levarão menos em conta a origem dos produtos e serviços, e o que realmente pesará será a qualidade. Com isto

outros indicadores como a penetração no mercado, faturamento e lucro, serão consequência da melhoria na qualidade.

Acredita-se, também, que haverá a necessidade de criar um controle de qualidade na matéria prima, como forma de evitar que os defeitos atravessem os estágios de produção chegando ao produto final, com este fator ocasionando uma perda do mercado devido a queda na qualidade final.

Segundo a Ernest & Young (1990, p. 105): "Para ganhar posições no mercado global, as empresas precisam de mais qualidade, e a forma de fazer isso acontecer, é vinculá-lo à renda de seus executivos".

Ainda, nesse ínterim aparece o termo compensação. Compensação, é o nome dado a recompensa por resultados obtidos pelos executivos, com o aumento da produção, das vendas ou da lucratividade, ocorridos devido a melhora na qualidade.

Ainda, como arma de competitividade aparece a satisfação do cliente. Colocando a satisfação do cliente em um

plano elevado, as empresas comprometem-se a adotar as melhorias na qualidade necessária para atingi-la.

Não basta produzir um produto bom, tecnicamente sem defeitos, tem-se que conhecer a necessidade do consumidor, e adequá-lo a esta necessidade. Com isso, o avanço tecnológico tem um papel destacado.

As empresas japonesas vêm como vantagem competitiva a descomplicação de suas linhas de produção. Com isso, evita-se futuros problemas na qualidade final.

As empresas brasileiras, com a abertura do mercado, cada vez mais estarão expostas à concorrência internacional. Se não houverem drásticas mudanças no que se refere à qualidade, é certo que acabem perdendo mercado.

Para a empresa Ernest & Young (1991, P. 106): "Os empresários devem agir rápida, qualidade não é artigo que se encontra na prateleira que se implanta de um dia para outro".

Diante dessas considerações, pode-se verificar a importância da qualidade. Diversos trabalhos foram efetuados

para demonstrar mais claramente estas afirmações. Entre estes trabalhos pode-se destacar o realizado pelo Consultor Americano Brad GALE, que demonstra para as empresas, a importância de trabalhar com produtos e serviços de qualidade superior.

Os principais fatores que afetam os resultados de uma empresa, são as fatias de mercado das empresas, seus níveis de produtividade e de capital intensivo e a percepção que o público consumidor tem da qualidade de seus produtos.

Baseados em estudos chegou-se a certas "Leis de Mercado" que se manifestam em qualquer economia competitiva.

A primeira delas afirma que os líderes de mercado possuem taxas de lucro mais altas, pois possuem uma economia de escala e custos mais baixos.

A segunda lei é relativa a produtos e serviços de qualidade, trazendo benefícios às empresas. Pode-se trabalhar com o preço no topo do mercado, ganhando uma participação maior, e, com isso, os ganhos são ainda elevados.

Para Gale (1991, P. 70): " Se uma companhia melhora a qualidade do que faz, mais lentamente que seus rivais, tudo trabalha contra ela". Com isso criam-se dificuldades, de se operar preços mais elevadas, há uma tendência a perder mercado e conseqüentemente faturamento e lucros.

Justamente por isso a qualidade é o determinante estratégico mais importante na lucratividade.

Gale "acredita que as empresas brasileiras estão amadurecendo e precisam de métodos mais sofisticados para enfrentar a competição no mercado mundial, tendo que percorrer um longo caminho para atingirem um pleno desenvolvimento em qualidade como arma de competição."

6.6. Qualidade como Solução Estratégica

A decisão de efetuar mudanças e implantar medidas numa empresa em nosso país é em grande parte uma resposta a situações de pressões advindas das mudanças no quadro econômico.

Submetidos a oscilações e turbulências durante muitos anos e a sucessivos choques na economia, os empresários se mostram particularmente sensíveis a qualquer "espasmo" que possam vislumbrar ou atender no cenário econômico.

Fundamenta-se como um dos principais argumentos para o incentivo à melhoria contínua na qualidade do produto, a expectativa do advento de uma concorrência acirrada, principalmente internacional, como foi visto quando o governo Collor alardeou aos quatro ventos sua intenção de abrir o mercado à entrada dos produtos e investimentos estrangeiros, em alguns momentos fazendo comparações impossíveis de ignorar, por exemplo quando disse que os veículos nacionais eram apenas "carroças".

Embora não tenha feito um esforço contínuo e organizado para essa abertura de mercado, é certo que o governo Collor reduziu o grau de reserva de mercado na informática e abriu maiores possibilidades de importação e, quanto a vários tipos de produtos às alíquotas de importação tendem a cair ainda num futuro próximo. Certamente as empresas nacionais precisam estar preparadas para enfrentar o desafio.

Outros fatores dão ênfase à necessidade da qualidade na estratégia competitiva das empresas, como:

- A exigência de maior qualidade pelos clientes;
- A constatação de que o crescimento atual da empresa exige que ela atinja novos patamares em qualidade e produtividade;
- A concorrência acirrada que a empresa hoje enfrenta torna essencial que ela eleve sua qualidade e produtividade.

Com isto verificam-se resultados estratégicos, relacionados com a comercialização dos produtos (maior participação no mercado, maior satisfação expressa pelos clientes, menor índice de devolução de produtos) assim como benefícios financeiros (menor índice de endividamento da companhia, redução dos custos gerais, crescimento da lucratividade).

Ao invés de ser vivenciada como um problema, a qualidade se impôs como uma solução econômica e social. A mobilização interna, metódica e disciplinada permitiu a

execução sem defeitos da oferta prometida, com uma redução de custos e maior solidariedade.

A redução dos defeitos e dos "menos" percebidos pelo cliente pode trazer vantagens em relação a um concorrente ainda pior, mas esta vantagem é passiva. Ao suprir os "menos" o cliente terá "menos" razões de queixas e "mais" razões para comprar. A qualidade é necessária, pois oferece algo mais, que faz a diferença.

A organização deve-se adaptar permanentemente, porque os concorrentes preenchem as diferenças e criam as novas vantagens que devem ser ultrapassadas. A qualidade é dinâmica.

7. CASOS PRÁTICOS E SEUS RESULTADOS

Neste tópico mostra-se casos práticos em que a aplicação dos conceitos de qualidade realmente trouxeram os resultados:

1. **O Caso Perdigão** – Flávio Brandalise conta que para que a Perdigão negociasse com o mundo árabe foi preciso primeiro conhecer o árabe. “O árabe”, diz Flávio, “é um grande negociante. Não se pode dar oportunidade para ele questionar o produto. Também temos que respeitar as suas tradições religiosas. Nossos abatedouros, por exemplo, estão direcionados para a Meca, e eles vêm com uma bússola para se certificarem se o abate de frango está realmente direcionada para lá, quando visitam a empresa é preciso Ter um tapete para ser estendido quando eles fazem as orações determinadas horas do dias; no abatedouro tem que ter fiscais islâmicos para verificarem se o frango está sendo abatido com o sistema de golpe de faca, porque a ave não pode ser cortada com máquina, o frango também não pode ser abatido por mulher, enfim é preciso ser um fornecedor leal para eles confiarem”.

2. Caso Taxi em Miami: 5.000 motoristas de taxi de Miami participam de um curso de 3 horas de normas de cortesia, chamado Miami Nice. Isso fez com que a taxa de reclamação dos clientes fosse reduzida em 80% (oitenta por cento).

3. Caso Federal Express: Na Federal Express, um gerente observou que as telefonistas foram instruídas para atender a cotas específicas de produção. Estava faltando ênfase na qualidade do atendimento. Não estava funcionando. A produtividade estava crescendo e as queixas dos clientes aumentando. A Federal Express fez uma mudança. Em vez de cotas individuais de atendimentos telefônicos o objetivo era "cuidar dos clientes". O resultado foi o aumento tanto da produtividade quanto da qualidade. A Federal Express ganhou maior satisfação dos clientes.

4. Caso IBM: Tinha-se um problema de insatisfação de clientes pela dificuldade de se obter informações sobre produtos (máquinas, softwares, cursos, serviços), porque tudo era canalizado ao Representante de Negócios que atendia o cliente. Criou-se um sistema através do qual, o cliente entra em um terminal de computador em suas próprias instalações e consulta as informações desejadas. Isto

liberou o Representante de Negócios em cerca de 40% (quarenta por cento) do seu tempo e ainda proporciona um serviço mais ágil ao cliente.

5. Caso Lojas Nordstrom: Tom Peters fez um trabalho de melhoria na qualidade do atendimento nas lojas, de forma que atingiu o atendimento dos clientes a um prazo inferior a 2 minutos, sem exceção. Os funcionários ganham muito bem e trabalham altamente motivados. As Lojas Nordstrom tem essa vantagem competitiva, pois nenhuma outra empresa conseguiu essa proeza.

6. Caso Bethlehem Steel Corporation: A empresa comprometeu-se a reduzir a “queda de esteira” durante um processo fabril. Os resultados foram dramáticos: uma redução de custo anual de cerca de U\$ 400.000 por ano, assim como uma outra economia de U\$ 500.000 por ano.

8. CONCLUSÃO

Da análise feita no presente estudo pode-se concluir que, com a crescente tendência de globalização da economia no final deste século, é de se esperar que mais e mais empresas venham a investir em qualidade como arma na competição internacional.

A nível internacional as empresas só adquirirão vantagem competitiva quando inovarem em seus produtos. É através da inovação que as empresas terão condições de se manter no mercado, e até conseguir crescimento perante os concorrentes. É importante salientar que a tendência das empresas é inovar sob pressão, quando realmente se sentem ameaçadas.

Quando o país onde a empresa está instalada possibilita uma maior concorrência interna, acirrando a competição e estimulando a inovação; onde houver uma demanda exigente estimulada por controles de qualidade rígidos impostos pelo mercado. Nesse país haverá empresas instaladas para competir e vencer internacionalmente.

Desta forma, diante do atual momento industrial brasileiro, apenas com a aplicação ou aperfeiçoamento dos novos métodos de gestão e uso adequado da tecnologia disponível pode-se obter resultados significativos com relação à qualidade.

9. BIBLIOGRAFIA

AZEVEDO, João Humberto. Manual de Iniciação Empresarial.
Brasília: SEBRAE, 1987.

BUARQUE, Cristovan. Avaliação econômica de Projetos. Rio de
Janeiro: Campus, 1977.

COBRA, Marcos. Administração de vendas. São Paulo: Atlas,
1987.

COSTA, Jane Iara Pereira da. Marketing: noções básicas.
Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.

CROSBY, Philip B. Qualidade é Investimento. Rio de Janeiro:
Editora José Olympio, 1979. 658.562 C95
1999

DEGEN, Ronald. O Empreendedor: fundamentos da iniciativa
empresarial. 4ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DENTON, Keith. Qualidade em Serviços. Rio de Janeiro:
Editora McGraw Hill, 1991.

HOLANDA, Nilson. Planejamento e projetos. 3ª ed. Rio de Janeiro: APC, 1975.

JURAN, J. M.. Juran na Liderança pela Qualidade. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990.

LEVITT, Theodore. Miopia em Marketing. Biblioteca Havard.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1978. Vol.1.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. Controle de Qualidade – uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva – uma abordagem abrangente. São Paulo: Editora Campus, 1992.

SANVINCENTE, Antônio Zoratto. Administração Financeira. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

TAGUCHI, Genichi. Engenharia da Qualidade em Sistemas de Produção. São Paulo: Editora McGraw Hill, 1999.

TOLEDO, José C. Qualidade Industrial – conceitos, sistemas e estratégias. São Paulo: Atlas, 1987.

WOILER, Samsão & MATHIAS, W. Franco. Projetos: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1985.